

Pengurusan Badan Bukan Kerajaan (NGO) Perfileman: Gaya Komunikasi Kepimpinan dan Kesannya kepada Ahli Organisasi

(The Management of Non-Governmental Organization (NGO) Films: Leadership Communication Style and Its Impact on Members)

Ab. Samad Kechot

Daeng Haliza Daeng Jamal

(Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Kebangsaan Malaysia)

ABSTRAK

Penulisan ini bertujuan membincangkan gaya komunikasi kepimpinan dalam kalangan beberapa pertubuhan bukan kerajaan (NGO) perfileman di Malaysia dan kesannya terhadap ahli. Lima persatuan perfileman yang aktif memperjuangkan aspirasi industri perfileman Malaysia iaitu Persatuan Seniman Malaysia (SENIMAN), Persatuan Penerbit Filem Malaysia (PFM), Persatuan Pekerja-Pekerja Filem Malaysia (PPFM), Persatuan Penulis Skrin Malaysia (SWAM) dan Persatuan Sutradara Malaysia (FDAM) digunakan sebagai subjek kajian. Kajian lapangan yang membabitkan temu bual, pemerhatian dan soal selidik dijadikan sebagai pendekatan kajian. Kesemua pemimpin tertinggi NGO terbabit ditemu bual untuk mendapatkan maklumat. Pemerhatian langsung juga dibuat bagi menambah maklumat. Soal selidik pula diedarkan kepada ahli untuk mendapat respon langsung terhadap kajian yang dilakukan. Gaya komunikasi yang diasaskan oleh Norton (1983) dijadikan panduan dalam meneroka gaya komunikasi pemimpin NGO perfileman terbabit dan kesannya ke atas ahli organisasi tersebut. Dapatan kajian mendapati pemimpin NGO perfileman cenderung mengamalkan gaya komunikasi berbentuk memberi perhatian dan terbuka. Gaya komunikasi ini dipengaruhi oleh kepelbagaian latar ahli dan situasi tertentu.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to discuss leadership communication style among a few non governmental organization (NGO) of films in Malaysia and its impact on their members. Five film associations that are actively promoting the aspiration of film industry in Malaysia, namely Actors' Association of Malaysia (SENIMAN), Film Producers' Association of Malaysia (PFM), Association of Malaysian Films' Employees (PPFM), Screen Writers' Association of Malaysia (SWAM) and Film Directors' Association of Malaysia (FDAM) are selected as the subjects of this study. Field research that involves interview, observation and questionnaires are employed as the study approach. All the NGO top leaders are interviewed to seek information. Direct observation is also conducted to obtain relevant information. Meanwhile, questionnaires are distributed among members to elicit immediate responses to this study. The communication style proposed by Norton (1983) is adopted to explore the NGO film leaders' communication style and its impact on their members. Findings of the study show that leaders of the NGO film associations are inclined toward attentive and open styles in communicating with their members. Such communication styles are influenced by diversified background of members and specific situations.

PENGENALAN

Setiap organisasi memerlukan seorang pemimpin yang efektif dalam memastikan kejayaan dan kelangsungan organisasinya. Organisasi bukan kerajaan atau *non-governmental organization* (NGO) juga tidak terlepas daripada bayangan kepimpinan malahan pemimpin NGO menjadi individu penting dalam memastikan kelangsungan dan kejayaan organisasinya. NGO didefinisikan sebagai organisasi yang ditubuhkan oleh seorang atau sekumpulan manusia dan tiada sebarang kaitan atau wakil dengan mana-mana pertubuhan kerajaan (Siti Hawa 1993:5). Menurut definisi yang dikeluarkan oleh Bank Dunia, badan bukan kerajaan (NGO) ialah institusi sukarela yang bebas daripada pengaruh politik atau kerajaan dan prinsip penubuhannya pula adalah untuk kepentingan kemanusiaan tanpa melibatkan keuntungan.

Seperti mana NGO lain, NGO perfileman dilihat sebagai salah satu medium paling berkesan dalam melakar perkembangan industri perfileman. Badan yang mewakili suara penggiat-penggiat filem dilihat berperanan besar dalam membantu memartabatkan industri kreatif ini kerana pergerakan dan perjuangan mereka adalah lebih berkesan jika dilaksanakan dengan baik. Omardin (1997: 1) juga menyatakan pihak berkuasa lebih mudah mendengar masalah dalam bentuk berkumpulan berbanding orang perseorangan. Di Malaysia, terdapat banyak NGO perfileman yang aktif memperjuangkan nasib pemain industri ini.

Umumnya, terdapat banyak persatuan perfileman namun kajian ini hanya menumpukan kepada lima persatuan yang aktif di sekitar Lembah Klang, iaitu Persatuan Pengeluar-Pengeluar Filem Malaysia (PFM), Persatuan Pekerja Filem Malaysia (PPFM), Persatuan

Penulis Skrin Malaysia (SWAM), Persatuan Sutradara Filem Malaysia (FDAM) dan Persatuan Seniman Malaysia (SENIMAN). Kesemua persatuan ini diwakili oleh pemain industri mengikut pengkhususan atau kemahiran masing-masing dengan matlamat yang sama iaitu untuk melindungi dan memperjuangkan hak mereka. Secara ringkas, PFM mewakili penerbit filem, PPFM pula dibuka khusus untuk pekerja di belakang tabir manakala pelakon pula menganggotai SENIMAN. Bagi sutradara filem termasuk juga drama, mereka boleh menganggotai FDAM dan SWAM pula dianggotai penulis skrip filem dan drama. Pemilihan ini disebabkan kepimpinan kelima-lima persatuan ini dilihat begitu aktif dalam memainkan peranan yang besar dalam isu-isu perfileman negara. Kepimpinan menjadi tunjang utama dalam organisasi termasuk NGO perfileman yang didapati sentiasa berusaha untuk memastikan objektif penubuhan organisasi masing-masing tercapai.

Kepimpinan bererti proses mempengaruhi dan memimpin subordinat ke arah pencapaian matlamat organisasi. Fiedler (dalam Mat Shah 2006:2) mendefinisikan kepimpinan sebagai:

Kepimpinan sebagai hubungan interpersonal yang menunjukkan kuasa dan pengaruh yang diagih secara tidak sama rata sehingga seseorang itu boleh mengarah dan mengawal tindakan orang lain dalam kumpulan lebih daripada kawalan mereka terhadap diri sendiri.

Namun, disebalik kejayaan kepimpinan sesebuah organisasi, interaksi dalam organisasi juga memainkan peranan penting bagi perjalanan organisasi tersebut. Pemimpin dan orang bawahan perlu sentiasa berkomunikasi agar segala maklumat dan objektif organisasi tercapai. Berdasarkan kajian sarjana pengurusan seperti Jablin et al. (1987) dan Francis (1987) (dalam Ab Samad 1998), terdapat korelasi antara gaya komunikasi pemimpin dengan subordinat. Komunikasi memainkan peranan penting dalam organisasi misalnya sebagai satu pendekatan dalam hubungan manusia yang memperlihatkan manusia sebagai satu komponen utama dalam organisasi. Manusia secara fitrahnya dikurniakan perasaan, emosi dan mampu mencapai kemajuan jika dibimbing dan diberi peluang. Dalam mewujudkan komunikasi dua hala antara pemimpin dengan ahli serta mencapai kepuasan dan mutu kerja dalam kalangan ahli, pemimpin perlu menggunakan gaya komunikasi yang sesuai dengan latar organisasi terbabit. Hal ini turut disokong dengan kenyataan Galander (1999) (dalam Saodah, Narimah & Mohd 2005) yang menyatakan komunikasi mewakili 20% daripada aktiviti pemimpin yang berjaya. Menurut beliau, 20% ini merangkumi aktiviti berkongsi maklumat dengan rakan, ketua dan pekerja di samping penulisan kertas berkaitan tugas misalnya menjawab dan menulis surat serta menulis laporan.

Komunikasi secara mudah didefinisikan sebagai proses manusia berhubung dengan berkongsi idea dan maksud. Dalam erti kata lain, komunikasi bererti satu proses pemindahan maklumat daripada pengirim kepada penerima. Abdullah dan Ainon (1997) menyatakan komunikasi yang berkesan dapat diukur melalui lima

ciri iaitu kefahaman, keseronokan, pengaruh sikap, perhubungan yang bertambah baik dan mempunyai tindakan. Gaya komunikasi pula bermaksud stail dalam berhubung. Pemilihan gaya komunikasi adalah bergantung kepada kesesuaian budaya khalayak dan tujuan komunikasi. Dalam kajian ini, model gaya komunikasi yang diutarakan oleh Norton (1983) akan dijadikan model dalam menganalisis gaya komunikasi pemimpin terbabit. Norton (1983) menjelaskan sembilan personaliti komunikasi;

1. Dominan - sering bercakap, suka mencelah, mengawal perbualan,
2. Dramatik - suka memperbesarkan perkara, menggunakan bahasa yang ekspresif,
3. Berbalah - suka berbalah, suka menyanggah pendapat orang lain.
4. Berjiwa (*animated*) - bertenaga, banyak menggunakan pergerakan tangan dan air muka yang berbagai-bagai,
5. Meninggalkan kesan (*impression*) - menyatakan pandangan atau perasaan dengan cara yang meninggalkan kesan,
6. Relaks - tenang, tidak gelisah, selesa,
7. Memberi perhatian - pendengar yang baik, memberi galakan verbal atau bukan verbal kepada penutur,
8. Terbuka - menunjukkan emosi dan perasaan, memberi maklumat peribadi, dan
9. Peramah - memberi input atau maklumbalas yang positif dan memberi galakan.

Apakah permasalahan yang cuba dirungkai dalam kajian ini? Komunikasi dan kepimpinan adalah saling berkait dalam organisasi. Pemimpin perlu bijak dalam menyampaikan maklumat dan berinteraksi dengan ahli bagi mengelakkan berlakunya salah faham dan maklumat yang tidak jelas serta tidak sampai kepada penerima. Pola gaya komunikasi pemimpin adalah pelbagai iaitu ada pemimpin yang agresif dalam berkomunikasi dan ada yang sebaliknya. Namun, di sebalik perbezaan ini terdapat persamaan iaitu memastikan objektif penubuhan organisasi tercapai. Walau bagaimanapun, dalam berpersatuan, pemimpin juga dituntut untuk menggunakan gaya komunikasi yang bersesuaian kerana ahli persatuan terdiri daripada individu yang menyertainya secara sukarela dan mempunyai latar belakang yang berbeza. Gaya komunikasi yang sesuai penting dalam kegiatan berpersatuan dalam mengekalkan kesetiaan dalam kalangan ahli. Gaya komunikasi berbentuk negatif hanya akan menimbulkan respon kurang baik dalam kalangan ahli. Sebaliknya gaya komunikasi yang positif bukan sahaja mampu mewujudkan iklim kondusif dan harmoni dalam organisasi bahkan juga dapat meningkatkan komitmen, rasa tanggungjawab dan kesukarelaan yang tinggi dalam kalangan ahli. Selain itu, kegagalan pemimpin memahami sub budaya dan latar demografi ahli-ahli dalam berkomunikasi juga menyumbang kepada maklumat yang tidak jelas dan salah faham sekali gus berupaya mencetuskan konflik dalam organisasi. Hal ini kerana, pemimpin perlu menyedari ahli-ahlinya

terdiri daripada pelbagai latar demografi dan kumpulan individu yang berbeza budaya. Oleh itu, pemimpin perlu memahami sub budaya dan latar demografi ahlinya bagi mengelakkan maklumat tidak sampai kepada ahli.

Secara keseluruhannya, dapat disimpulkan bahawa gaya komunikasi saling berkait dengan organisasi dan tujuan utamanya adalah untuk berinteraksi sesama ahli organisasi. Dalam kajian ini, objektif utama penulisan adalah untuk mengkaji gaya komunikasi dalam kepimpinan beberapa buah NGO perfileman di Malaysia dan seterusnya meneroka keberkesanan gaya komunikasi yang diamalkan oleh pemimpin terbabit terhadap pengurusan NGO.

SOROTAN KARYA

Komunikasi, mengikut takrifan Hersey (1974) adalah proses penyelarasan kumpulan yang saling bergantung antara satu sama lain. Komunikasi dalam organisasi berlaku dalam sistem terbuka yang kompleks dan dipengaruhi oleh persekitarannya. Selain itu, proses interaksi ini juga melibatkan penghantaran mesej dan alirannya, tujuan, sikap, perasaan, hubungan dan kemahiran yang dimiliki oleh individu terbabit.

Myers (1964) menyatakan pembentukan sesebuah organisasi dipengaruhi oleh interaksi dan sistem komunikasi yang berkesan untuk menggerakkan hubungan sesama ahli dan luar organisasi. Komunikasi yang sistematik akan melancarkan segala perancangan, pengurusan, kepimpinan dan pengawalan yang dirancang. Komunikasi sesama manusia ini merupakan unsur penting dalam kehidupan yang berperanan dalam melahirkan perasaan dan pendapat kepada seseorang. Komunikasi sesama manusia ini meliputi penyampaian dan pertukaran maklumat antara individu secara bersemuka ataupun melalui perantara media.

Bendix (1956) pula berpendapat tujuan asas bagi hubungan sesama manusia adalah untuk meningkatkan keprihatinan terhadap pekerja. Beliau berpendapat pekerja adalah aset yang bernilai dan berpengaruh terhadap keberkesanan organisasi. Oleh itu, segala aspek yang berkaitan dengan semangat, sikap, motivasi dan kepuasan bekerja perlu diberi perhatian oleh pemimpin atau pengurus organisasi. Kegagalan pemimpin atau pengurus memahami hakikat ini boleh mengakibatkan moral dan produktiviti pekerja rendah serta menjadikan pekerja pasif.

Kajian Redding (1972) pula mendapati ketua yang berkesan dan baik mempunyai ciri-ciri seperti sedia mendengar permasalahan subordinat, mudah didekati, terbuka, cenderung bertanya, merujuk dan membimbing pekerja di samping tidak menekan pekerja. Redding juga mendapati ketua yang berkesan adalah pemimpin yang sensitif terhadap keperluan dan perasaan pekerja, terbuka untuk menyampaikan maklumat serta sentiasa memberi penjelasan.

Kajian gaya komunikasi dalam kalangan pemimpin khususnya NGO didapati kurang diberi perhatian.

Kajian mengenainya hanya melibatkan dalam kalangan kakitangan awam iaitu pentadbir dan guru. Misalnya kajian yang dilakukan oleh Mohd Khadri (2003) berkait dengan persepsi pensyarah terhadap gaya komunikasi pengetua maktab perguruan dan hubungannya dengan kepuasan bekerja mereka. Tiga buah maktab sekitar Kedah dan Perlis dijadikan lokasi kajian melibatkan seramai 180 pensyarah sebagai sampel. Dapatan kajian beliau mendapati pengetua kerap mengamalkan enam dari tujuh gaya komunikasi iaitu ekspresi positif, penglibatan, rasional kerja, arahan kerja, maklum balas dan penerangan kerja dengan dominasi kepada gaya ekspresi positif. Dapatan juga menunjukkan terdapat hubungan signifikan antara gaya komunikasi pengetua dengan kepuasan bekerja. Namun gaya komunikasi tersebut menunjukkan pengaruh yang agak lemah terhadap pensyarah terbabit.

Syed Abdul Rahman dan Mohamed Zin (2004) pula mengkaji persepsi gaya komunikasi kepimpinan yang dilihat mempengaruhi kepuasan pegawai sokongan dalam jabatan kerajaan. Sebanyak empat stail komunikasi dalam kajian ini iaitu terbuka, pertimbangan rasa, memberi sokongan dan menggalakkan penyertaan. Dapatan kajian ini mendapati terdapat hubungan signifikan antara gaya komunikasi pemimpin jabatan dengan kepuasan bekerja dalam kalangan pegawai sokongan jabatan terbabit. Hasil kajian ini juga mendapati pegawai sokongan perlu memberi penekanan kepada empat gaya komunikasi ini. Selain itu, dapatan kajian ini menunjukkan terdapat perbezaan persepsi pegawai sokongan berdasarkan umur, jantina dan kelulusan yang mempengaruhi kepuasan bekerja. Perbezaan ini menunjukkan pemimpin jabatan berkenaan perlu mengamalkan empat gaya komunikasi kepimpinan ini semasa menjalankan tugas kerana gaya ini memberikan kesan kepada kepuasan mereka.

Berbanding penulisan dan penemuan di atas, kajian ini cuba meneroka gaya komunikasi dalam kalangan pemimpin NGO perfileman terbabit dan kesannya kepada ahli. Tidak dinafikan terdapat banyak kajian mengenai gaya komunikasi pemimpin. Namun, sehingga kini kajian yang melibatkan gaya komunikasi pemimpin NGO terutamanya NGO perfileman masih belum dikaji secara ilmiah. Berdasarkan beberapa kajian lepas ini, didapati terdapat korelasi antara gaya dan impak komunikasi dalam sesebuah organisasi. Hal ini perlu diberi perhatian pemimpin NGO perfileman terbabit dalam memastikan objektif organisasinya tercapai.

METODOLOGI

Kajian ini menggunakan data primer yang diperoleh menggunakan kaedah temu bual, soal selidik dan pemerhatian. Peserta-peserta dalam kajian ini ditemu bual berasaskan kepada protokol temu bual separa berstruktur. Temu bual separa berstruktur ini dipilih kerana pengkaji ingin mendapatkan lebih banyak maklumat. Melalui temu bual separa berstruktur, pengkaji boleh menyoal soalan temu bual mengikut keperluan dan kefahaman responden

seperti yang dinyatakan Merriam (1998:74) bahawa temu bual separa berstruktur adalah lebih fleksibel. Selain itu, pengkaji juga dapat menyoal dengan lebih lanjut bagi mendapatkan penjelasan yang lebih mendalam (Chua 2006:116). Seramai sepuluh orang responden yang terdiri daripada pemimpin utama persatuan terbabit ditemu bual. Bagi menganalisis temu bual tersebut, kesemua temu bual didengar dan disalin ke dalam bentuk transkrip. Transkrip ini memudahkan pengkaji untuk melaporkan temu bual tersebut dalam bentuk naratif. Semasa proses ini dilakukan, penyelidik berpeluang membaca dan menganalisis temu bual tersebut dan meletakkan kod pada tempat-tempat tertentu. Buku catatan juga dirujuk sekiranya timbul kekeliruan atau masalah. Misalnya kod P1 dan TP1 digunakan untuk menandakan Presiden dan Timbalan Presiden bagi Persatuan Pekerja-Pekerja Filem Malaysia (PPFM) dan kod ini diteruskan sehingga ke persatuan yang seterusnya. Huraian adalah seperti dalam Jadual 1.

Dalam kajian ini, populasi iaitu jumlah ahli aktif bagi 5 NGO perfileman yang dikaji adalah seramai 1100 orang. Jumlah responden seramai 110 daripada 141 orang yang disasarkan pula mewakili 10 peratus daripada jumlah populasi ahli setiap persatuan berkenaan seperti yang dinyatakan dalam Jadual 2.

Dalam soal selidik, responden diminta mencatatkan respon mereka terhadap suatu soalan berkaitan suatu

item dalam bentuk skala Likert. Likert (1932) (dalam Chua 2006:232) mencadangkan indeks seharusnya dibina dengan menambah item-item yang berkaitan dengan suatu konsep. Pengkaji menggunakan asas pembinaan skala Likert ini iaitu 5 skala bermula 1 (sangat setuju) hingga 5 (sangat tidak setuju) dalam soal selidik.

Pemerhatian tidak langsung dijalankan sepanjang tempoh pengutipan data yang bermula pada tahun 2008 hingga 2009. Pemerhatian yang dijalankan merangkumi aktiviti persatuan misalnya majlis makan malam, perjumpaan bulanan dan Hari Terbuka Perbadanan Kemajuan Filem Nasional Malaysia (FINAS). Pemerhatian dicatatkan dalam diari kajian lapangan pengkaji.

ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN

Dapatan kajian ini diperoleh hasil temu bual dan edaran soal selidik kepada ahli. Temu bual telah dijalankan ke atas sepuluh orang pemimpin tertinggi iaitu presiden dan timbalan presiden persatuan perfileman terbabit. Kesemua presiden persatuan terbabit adalah lelaki yang berusia dalam lingkungan 30-an hingga 70-an. Hanya seorang sahaja wanita yang menyandang jawatan timbalan presiden berusia 40-an yang menerajui Persatuan Pengeluar-Pengeluar Filem Malaysia (PFM). Kesemua pemimpin NGO perfileman yang terlibat dalam kajian ini beragama Islam dan berketurunan Melayu. Pendidikan tertinggi para informan tersebut adalah ijazah sarjana dan yang terendah adalah Sijil Pelajaran Malaysia seperti yang dicatatkan dalam Jadual 4.

Majoriti pemimpin juga sangat berpengalaman dalam kegiatan berpersatuan perfileman dengan mempunyai sekurang-kurangnya tiga tahun pengalaman dalam barisan kepimpinan sama ada memegang jawatan tertinggi mahupun selaku ahli jawatankuasa. Ada juga yang menjawat jawatan presiden selama tiga penggal berturut-turut seperti presiden SENIMAN. Beliau telah memimpin organisasi tersebut dari tahun 2004 hingga 2009. Sementara itu, seramai lima orang daripada presiden dan timbalan presiden organisasi terbabit adalah terdiri daripada kalangan aktivis filem. Kesemua mereka merupakan pelakon, pengarah filem dan penerbit filem.

JADUAL 1. Kod bagi pemimpin NGO perfileman

Kod	Huraian
P1	Presiden PFM
TP1	Timbalan Presiden PFM
P2	Presiden SENIMAN
TP2	Timbalan Presiden SENIMAN
P3	Presiden PPFM
TP3	Timbalan Presiden PPFM
P4	Presiden SWAM
TP4	Timbalan Presiden SWAM
P5	Presiden FDAM
TP5	Timbalan Presiden FDAM

JADUAL 2. Taburan ahli dan responden NGO perfileman

Persatuan	Bilangan Ahli	Bilangan Responden	
		Sasaran	Sebenar
Persatuan Seniman Malaysia (SENIMAN)	150	20	15
Persatuan Pengeluar Filem Malaysia (PFM)	130	12	13
Persatuan Pengarah Filem Malaysia (FDAM)	300	35	30
Persatuan Penulis Skrip Malaysia (SWAM)	220	24	22
Persatuan Pekerja Filem Malaysia (PPFM)	300	50	30
Jumlah ahli dan responden sasaran	1100	141	110

JADUAL 3. Taburan data pemimpin NGO perfileman mengikut umur

Umur	Kekerapan (n)	Peratus (%)
30-39 tahun	1	10
40-49 tahun	1	10
50-59 tahun	5	50
60-69 tahun	2	20
70-79 tahun	1	10
Jumlah	10	100.0

JADUAL 4. Taburan data pemimpin NGO mengikut tahap pendidikan

Tahap pendidikan	Kekerapan (n)	Peratus (%)
SPM/MCE	2	20
STPM/HSC/Diploma	1	10
Ijazah pertama	4	40
Sarjana	3	30
Jumlah	10	100.0

GAYA KOMUNIKASI PEMIMPIN

Berdasarkan pemerhatian dan temu bual ke atas pemimpin NGO terbabit mendapati pola interaksi antara pemimpin dengan ahli adalah bercampur-campur dan berbeza mengikut pemimpin. Namun kebanyakannya didapati mengamalkan gaya komunikasi terbuka dan memberi perhatian. Gaya tersebut jelas dapat dilihat ketika pemimpin NGO terbabit berhadapan dengan konflik organisasi.

“...krisis dalaman persatuan pernah berlaku dalam penggal yang lalu. Misalnya ada ahli ambil tindakan undang-undang terhadap persatuan. Apa yang kita buat ialah kita panggil ahli, kita hantar surat tunjuk sebab bagi penjelasan kenapa ambil tindakan and then selepas itu kita gantung keahlian dia and then sampai mesyuarat agung kita serah kepada ahli untuk buat keputusan sama ada nak gugur keahlian dia atau terima balik. Apa yang berlaku pada masa tu ialah kita dah gantung (keahlian) dah sampai mesyuarat agung mereka putuskan untuk memberi peluang kedua dengan syarat ahli tu tarik balik tindakan saman. So itu dilakukan, dia pun tarik balik saman dia, kita beri balik keanggotaan dia...” (P 1)

Hal ini juga dipersetujui oleh timbalannya yang menyatakan perbincangan adalah jalan terbaik bagi menyelesaikan masalah seperti petikan berikut:

“...banyak terlibat dalam perbincangan demi perbincangan because that’s how you run your company, a lot of discussions. So everything is based on consensus, kalau semua setuju kita akan jalankan. Kalau tak ada persetujuan dengan hal-hal yang besar, major matters kita akan panggil EGM...” (TP 1)

SENIMAN mempunyai presiden yang cukup berpengalaman dan sentiasa mengingatkan ahli-ahlinya agar sentiasa mewujudkan permuafakatan sesama sendiri.

Namun, bagi timbalannya, kesibukan tugas hakikinya menyebabkan beliau kurang aktif dalam SENIMAN. Menyedari kesibukannya, beliau hanya membantu presiden termasuk dalam menyokong aktiviti yang diusulkan untuk ahli-ahli. Ini kerana baginya kualiti sebuah penganjuran aktiviti SENIMAN adalah lebih penting daripada kuantiti aktiviti. Berikut adalah petikan temu bual mengenainya:

“...ada (konflik) ini biasalah. Tapi kita menerima, itu pasal guna diadakan mesyuarat. Kita ada give and take la, baru diaorang hormati...” (P 2)

“Abang ikut je apa presiden abang nak. Abang dah ada sikap tu because bagi abang, benda ni sukarela dan kita ada banyak lagi kerja lain nak fikir. Apa hal pula kita nak bercakara sesama sendiri. Kita ada presiden, presiden dah buat ni...ikut je la, sokong je la” (TP 2)

Kepimpinan PPFM juga dilihat menggunakan gaya memberi perhatian dalam menghadapi masalah disiplin ahli *exconya*. Beliau menyatakan exco yang bergiat dalam aktiviti kesukarelaan seharusnya bertanggungjawab seperti mana yang diyakini dan diamanahkan oleh ahli untuk memandu mereka ke arah mencapai matlamat organisasi. Ada beberapa jawatankuasanya yang tidak serius atau kurang konsisten dalam melaksanakan tanggungjawab masing-masing dan ini boleh menimbulkan perasaan tidak puas hati dalam kalangan ahli PPFM. Maka dengan itu, presiden PPFM bertindak menyelesaikan permasalahan ini dengan menggunakan kuasa yang ada selaku presiden seperti yang tercatat dalam Artikel Sembilan (Seksyen 1): Tugas dan Kuasa Penyandang Jawatan, iaitu presiden bertanggungjawab memastikan tiap-tiap ahli menjalankan tugas dengan cekap dan berkesan. Pendekatan mencatat rekod kehadiran exco termasuk ahli-ahli telah digunakan. Dalam mesyuarat, ahli exco juga sentiasa diingatkan untuk bergerak bagi melunaskan amanah yang diberikan. Begitu juga dengan timbalannya yang menggunakan pendekatan berbincang dalam mengatasi masalah organisasinya. Berikut adalah temu bual bersama pemimpin PPFM mengenainya:

“...time tu (ahli jawatankuasa yang sibuk) datang kadang-kadang... tu sebab dalam mesyuarat tu abang hint-hint, siapa yang faham tu fahamlah. Abang kata abang tak nak ahli jawatankuasa jadi ahli lembaga, datang mesyuarat sekali sebulan je, pastu tak jenguk-jenguk... abang tak nak ahli jawatankuasa jadi ahli lembaga. That’s why abang wujudkan benda ni (buku kedatangan ke pejabat PPFM) supaya abang tahu siapa yang datang bukan masa mesyuarat. Jadi diaorang datang diaorang kena sign la, jadi abang tahu siapa datang siapa tak datang. Dulu diaorang (jawatankuasa terdahulu) tak buat macam ni...” (P 3)

“I akan nasihat but at the end of the day I akan bagi dia keputusan. Kalau dia tak boleh apa lagi...either you ubah diri atau tak...then you ada cara plak, you dapatkan semua ahli jawatankuasa then vote of no confident againts that person...” (TP 3)

Kepimpinan SWAM juga mengaplikasikan gaya terbuka dan memberi perhatian dalam berkomunikasi dengan ahli terutamanya dalam berhadapan dengan krisis. Oleh itu, selaku pengendali kekacauan, presiden

dan timbalan presiden SWAM perlu bijak meramal atau mengenalpasti situasi yang berpotensi ke arah berlakunya krisis. Bagi kedua-dua mereka, perbincangan adalah jalan terbaik dalam menyelesaikan konflik organisasi mereka. Kenyataan ini dijelaskan lagi melalui temu bual berikut:

“...konflik mesti ada. Tapi pada saya senang je, bila kita memimpin, orang hormat kita cukup senang. Selisih pandangan saya tak marah, itu biasa. Saya open, nak bercakap apa cakap, yang penting keputusan dan tindakan. Tetapi kalau kawan tu dia personal... bukan kepada saya seorang, pada timbalan saya ke apa, tengok la, saya panggil mesyuarat khas cakap apa-apa, dia keluar ataupun dimintak letak jawatan ataupun diarah letak jawatan. Kita nak buat satu sukarelawan, kita nak buat satu yang baik. Jadi dekat situ depa kena ada tanggungjawab murni. Maknanya dia datang situ dia nak buat baik. Kalau dia datang nak berkelahi, nak buat kecoh, tak gunalah. Kalau kita ada orang macam tu, basically kita buang dia...” (P 4)

“...kalau ada, saya bentang dalam mesyuarat. Pada saya mesyuarat adalah tempat untuk membentangkan masalah. Walaupun benda itu sensitif ke tak sensitif ke dia kena bentang di situ dan saya percaya apa pun keputusan dalam mesyuarat tu mesti dihormati...” (TP 4)

Seperti pemimpin persatuan lain, kepimpinan FDAM juga mengamalkan gaya komunikasi yang sama untuk menangani konflik yang wujud seperti yang dicatatkan dalam petikan berikut:

“...kalau ada konflik, saya terangkan...bagi saya konflik tu salah faham untuk mencari kebenaran... apa-apa pun untuk cari kebenaran tu mesti diterangkan. Perkara ni biasa jadi dalam persatuan, mesti ada. Tapi bagi saya yang penting kita terangkan, berbincang, meneliti subjek (isu yang menjadi konflik) yang dikatakan untuk kita selesaikan bagi keuntungan semua pihak...” (P 5)

Timbalannya turut menyatakan konflik adalah perkara biasa dalam organisasi. Dalam menyelesaikan sesuatu masalah yang wujud dalam organisasinya, beliau akan menggunakan pendekatan berbincang. Berikut adalah petikan temu bual mengenainya:

“...kalau ada masalah, kita kejar (cari) dia, kenapa tak buat ni. Duduk di persatuan ni, orang yang ada masa, bukan nak satu tempat dan duduk je. Dia kena full commitment...” (TP 5)

KESAN GAYA KOMUNIKASI KEPADA AHLI

Ahli-ahli NGO perfileman mempunyai pelbagai latar demografi. Seramai 38 orang atau 34.5% daripada keseluruhan ahli persatuan-persatuan terbabit yang telah mengambil bahagian dalam soal selidik kajian ini adalah wanita. Manakala seramai 72 orang (65.5%) pula mewakili ahli lelaki yang bersetuju menjawab soal selidik yang diedarkan. Hal ini disebabkan kebanyakan ahli persatuan terdiri daripada lelaki. Misalnya, PPFM dan FDAM yang majoriti ahlinya terdiri daripada lelaki.

Dari segi penglibatan bangsa, majoriti yang menjawab soal selidik ini berbangsa Melayu iaitu seramai 91 orang

(82.7%). Seramai 15 orang (13.6%) pula mewakili bangsa Cina, manakala bangsa India pula diwakili seramai 4 orang (3.6%). Seperti juga jantina, bangsa juga menunjukkan persamaan iaitu majoriti ahli NGO perfileman terbabit terdiri daripada bangsa Melayu. Tambahan pula, berdasarkan pemerhatian pengkaji semasa mengikut aktiviti bagi mengedarkan soal selidik, kebanyakan ahli aktif terdiri daripada bangsa Melayu. Ini menunjukkan kebanyakan ahli aktif NGO perfileman terbabit didominasi oleh bangsa Melayu. Meskipun terdapat ahli-ahli daripada bangsa lain seperti Cina, India serta pribumi Sabah dan Sarawak, namun bilangan mereka yang aktif dan sudi mengambil bahagian dalam kajian ini adalah kecil. Walau bagaimanapun, mengikut pemimpin-pemimpin NGO perfileman terbabit, walaupun mereka merupakan golongan minoriti terutamanya bagi pribumi Sabah dan Sarawak, namun mereka tetap memberi komitmen dalam persatuan masing-masing. Penglibatan mereka dalam aktiviti yang dianjurkan persatuan tidak begitu kerap kerana sibuk dengan pekerjaan masing-masing. Hal ini disebabkan oleh tuntutan kewangan dilihat lebih penting daripada terlibat dengan aktiviti berbentuk kesukarelaan seperti ini.

Secara keseluruhannya, responden yang terlibat terdiri daripada semua peringkat umur seperti yang tercatat dalam borang soal selidik. Taburan yang dicatatkan dalam Jadual 5 menunjukkan walaupun pada kelazimannya kecenderungan berpersatuan yang lebih berunsurkan kesukarelaan yang sinonim dengan golongan lebih berusia dan pesara namun ternyata bilangan mereka masih kecil dalam NGO perfileman. Kurang daripada 13 peratus daripada responden adalah ahli yang berumur lebih daripada 50 tahun. Walaupun taburan responden ini mungkin tidak mewakili taburan populasi ahli sebenar, namun ia agak konsisten dengan kebanyakan NGO perfileman (SWAM, PFM, SENIMAN dan FDAM) yang memiliki ahli dalam kalangan yang berumur melebihi 60 tahun yang tinggi. Namun golongan ini kurang berminat untuk turut serta dalam kajian ini kerana faktor usia. Walau bagaimanapun, dengan adanya golongan veteran dan berpengalaman seperti mereka ini sedikit sebanyak dapat mempengaruhi perkembangan sihat dalam kegiatan berpersatuan.

JADUAL 5. Taburan data ahli NGO perfileman mengikut umur

Umur	Kekerapan (n)	Peratus (%)
29 tahun dan ke bawah	36	32.7
30-39 tahun	30	27.3
40-49 tahun	30	27.3
50-59 tahun	11	10.0
60 tahun dan ke atas	3	2.7
Jumlah	110	100.0

Seterusnya Jadual 6 menunjukkan sebilangan besar (32.7%) daripada ahli NGO terbabit mempunyai pengalaman dalam NGO perfileman selama 10 tahun dan ke atas. Manakala majoritinya (46.4%) mempunyai pengalaman antara 2 hingga 5 tahun dalam organisasi masing-masing. Bagi pengalaman sekitar 2 hingga 3 tahun pula diwakili seramai 22 orang (20.0%) manakala Taburan ini menunjukkan bahawa majoriti ahli NGO terbabit adalah golongan yang berpengalaman dalam industri yang sedikit sebanyak dapat membantu dalam menambahbaik perkembangan dunia perfileman tanah air.

JADUAL 6. Taburan data ahli NGO perfileman mengikut pengalaman dalam organisasi

Pengalaman dalam NGO filem	Kekerapan (n)	Peratus (%)
Kurang dari 2 tahun	8	7.3
2-3 tahun	22	20.0
4-5 tahun	29	26.4
6-7 tahun	12	10.9
8-9 tahun	3	2.7
10 tahun dan ke atas	36	32.7
Jumlah	110	100.0

Jadual 7 menunjukkan daripada 61.8 peratus daripada 110 ahli persatuan yang menjawab soal selidik ini pemegang diploma atau ijazah pertama dalam pelbagai disiplin. Manakala sebilangan besar (35.5%) yang lain pula lulus Sijil Pelajaran Malaysia (SPM). Pencapaian akademik yang tinggi ini juga secara tidak langsung membuktikan bahawa ahli-ahli NGO perfileman juga berpendidikan tinggi dan hal ini juga dapat menangkis sebahagian pendapat yang menyatakan bahawa golongan

yang berkecimpung dalam dunia perfileman bukan golongan profesional. Ia juga merupakan ciri penting bagi menentukan kemampuan mereka menyumbang kepada perkembangan industri perfileman tanah air.

JADUAL 7. Taburan data ahli NGO perfileman mengikut tahap pendidikan

Tahap pendidikan	Kekerapan (n)	Peratus (%)
PMR/LCE	1	0.9
SPM/MCE	39	35.5
STPM/HSC	1	0.9
Diploma	52	47.3
Ijazah pertama	16	14.5
Sarjana	1	0.9
Jumlah	110	100.0

Jadual 8 menunjukkan dapatan bagi pandangan ahli terhadap gaya komunikasi bersifat terbuka oleh presiden persatuan masing-masing yang diukur melalui tujuh item. Skor min bagi gaya komunikasi bersifat terbuka adalah antara 3.68 hingga 4.35. Secara keseluruhannya, berdasarkan julat skor min ini, didapati gaya komunikasi pemimpin NGO terbabit memberi kesan kepada responden. Contohnya pernyataan dalam item 4 iaitu “menjalinkan hubungan baik dengan semua kakitangan dan ahli persatuan,” analisis dapatannya mendapati min adalah pada 4.32 dan sebanyak 107 (97.3%) responden bersetuju dengan pernyataan ini, sementara seorang responden (0.9%) tidak bersetuju manakala 2 responden (1.8%) pula tidak pasti. Analisis item lima iaitu “sentiasa menggalakkan konsep bekerjasama dalam organisasi,” pula mendapati sebanyak 107 responden (97.3%) bersetuju bahawa presiden menjalankan tanggungjawabnya ini,

JADUAL 8. Taburan data pandangan ahli NGO perfileman terhadap gaya komunikasi presiden yang bersifat terbuka

Item	Setuju	Tidak Pasti	Tidak Setuju	Nilai Purata	Sisihan Piawai
1. Menggalakkan saya menyumbangkan idea tentang tugas/aktiviti persatuan.	101 91.8	8 7.3	1 0.9	4.23	0.616
2. Suka berbincang tentang sesuatu tugas yang hendak dimulakan.	102 92.7	6 5.5	2 1.8	4.25	0.642
3. Berminat/boleh berbincang tentang masalah peribadi saya.	66 60	37 33.6	7 6.3	3.68	0.867
4. Menjalinkan hubungan baik dengan semua kakitangan dan ahli persatuan.	107 97.3	2 1.8	1 0.9	4.32	0.557
5. Sentiasa menggalakkan konsep bekerjasama dalam organisasi.	107 97.3	3 2.7	0 0	4.35	0.532
6. Terlibat secara langsung dalam menentukan aktiviti-aktiviti yang dibenarkan untuk persatuan.	106 96.4	2 1.8	2 1.8	4.32	0.605
7. Sering menjadi pakar rujuk jika wujud permasalahan.	97 88.1	11 10.0	2 1.8	4.11	0.64

Nota: 1. Kategori “setuju” meliputi respon “sangat setuju” dan “setuju” manakala kategori “tidak setuju” meliputi respon “sangat tidak setuju dan tidak setuju.”

2. Angka di atas mewakili bilangan manakala angka di bawah mewakili peratusan.

manakala seramai 3 responden (2.7%) menyatakan tidak pasti dengan pernyataan ini. Skor min bagi item 11 adalah pada 4.35. Manakala hasil analisis item tiga iaitu “berminat atau boleh berbincang tentang masalah peribadi saya” pula mendapati 37 responden (37.6%) tidak pasti dan 7 responden (6.3%) tidak bersetuju dengan pernyataan ini. Seramai 66 responden (60%) pula bersetuju bahawa presiden mereka berminat untuk berbincang tentang masalah peribadi mereka dan skor min pula mencatatkan skor terendah iaitu 3.68.

Jadual 9 menunjukkan dapatan bagi pandangan ahli terhadap gaya komunikasi bersifat memberi perhatian oleh presiden persatuan masing-masing yang diukur melalui sembilan item. Skor min bagi gaya komunikasi bersifat memberi perhatian ialah antara 4.15 hingga 4.29. Seperti juga Jadual 6, secara keseluruhannya, berdasarkan julat

skor min ini, didapati gaya komunikasi pemimpin NGO terbabit memberi kesan kepada responden. Pemimpin NGO terbabit didapati prihatin dengan masalah dalam organisasi seperti item 4 yang menunjukkan 95.4% bersetuju (n = 105). Manakala 4.5% responden tidak pasti (n = 5) dan nilai purata mencatatkan tahap tertinggi iaitu 4.29. Item 7, “terlibat dalam menyusun program/aktiviti persatuan” pula mencatatkan nilai purata yang tinggi iaitu 4.24 dengan peratusan bersetuju adalah sebanyak 93.6% (n = 103). Manakala 3.6% tidak pasti (n = 4) dan 2.7% pula tidak bersetuju (n = 3). Item 8, “terlibat sama sehingga pulang lewat malam sekiranya ada majlis/aktiviti” pula mencatatkan nilai purata yang rendah iaitu 4.10 dengan 90% ahli bersetuju (n = 99) manakala 6.4% tidak pasti (n = 7) dan 3.6% tidak bersetuju (n = 4).

JADUAL 9. Taburan data pandangan ahli NGO perfileman terhadap gaya komunikasi presiden yang bersifat memberi perhatian

Item	Setuju	Tidak Pasti	Tidak Setuju	Nilai Purata	Sisihan Piawai
1. Memberi penerangan/ tunjuk ajar mengenai tugas/arahan yang diserahkan kepada saya.	101 91.8	9 8.2	0 0	4.19	0.567
2. Sering bertanya tentang tugas yang diberikan.	101 91.8	8 7.3	1 0.9	4.18	0.593
3. Prihatin dengan masalah tugas yang saya hadapi.	99 90	10 9.1	1 0.9	4.15	0.603
4. Prihatin dengan masalah dalaman organisasi.	105 95.4	5 4.5	0 0	4.29	0.548
5. Sentiasa mengambiltahu tentang tugas-tugas dan tanggungjawab ahli.	102 92.7	7 6.4	1 0.9	4.22	0.596
6. Sering menegur sekiranya berlaku kesilapan ketika bertugas.	100 90.9	10 9.1	0 0	4.15	0.556
7. Terlibat dalam menyusun program/aktiviti persatuan.	103 93.6	4 3.6	3 2.7	4.24	0.69
8. Terlibat sama sehingga pulang lewat malam sekiranya ada majlis/aktiviti.	99 90	7 6.4	4 3.6	4.10	0.663
9. Membimbing saya dalam melaksanakan tugas.	100 91.7	7 6.4	2 1.8	4.22	0.643

Nota: 1. Kategori “setuju” meliputi respon “sangat setuju” dan “setuju” manakala kategori “tidak setuju” meliputi respon “sangat tidak setuju dan tidak setuju.”

2. Angka di atas mewakili bilangan manakala angka di bawah mewakili peratusan.

Jadual 10 adalah taburan data bagi pandangan ahli terhadap gaya komunikasi timbalan presiden yang bersifat terbuka. Majoriti responden bersetuju bahawa timbalan presiden mengamalkan gaya komunikasi tersebut dalam hal-hal berkaitan manfaat mereka. Hasil analisis, kebanyakan item mencatatkan skor min pada tahap tinggi iaitu melebihi 3.86. Secara keseluruhannya, skor min bagi setiap item tersebut adalah antara julat 3.51 dan 4.17. Hanya item 7, “berminat atau boleh berbincang tentang masalah peribadi saya” mencatatkan min pada tahap sederhana iaitu 3.51. Walau bagaimanapun, hal ini tidak menjejaskan komunikasi bersifat terbuka oleh timbalan presiden kepada mereka. Peratusan responden yang bersetuju juga tinggi dengan majoriti responden menyokong kenyataan tersebut. Analisis item 11, “sentiasa

menggalakkan konsep bekerjasama dalam organisasi” mendapati 98 responden (89.1%) bersetuju dengan pernyataan ini, manakala 11 responden (10%) tidak pasti dan seorang responden (0.9%) tidak bersetuju. 88.2% atau 97 responden juga bersetuju dengan pernyataan item 2, “menggalakkan saya menyumbang idea tentang tugas atau aktiviti persatuan”. Manakala 11 responden (10%) tidak pasti dengan pernyataan ini dan 2 responden (1.8%). Walau bagaimanapun, item 7, “berminat atau boleh berbincang tentang masalah peribadi saya” menunjukkan responden yang bersetuju berada pada paras bawah peratusan 60%. Hanya 57 responden (51.8%) bersetuju dengan pernyataan ini manakala 46 responden (41.8%) tidak pasti dan 7 responden (6.3%) tidak bersetuju.

JADUAL 10. Taburan data pandangan ahli NGO perfileman terhadap gaya komunikasi timbalan presiden yang bersifat terbuka

Item	Setuju	Tidak Pasti	Tidak Setuju	Nilai Purata	Sisihan Piawai
1. Menggalakkan saya menyumbangkan idea tentang tugas/aktiviti persatuan.	97 88.2	11 10.0	2 1.8	4.14	0.656
2. Suka berbincang tentang sesuatu tugas yang hendak dimulakan.	93 84.5	13 11.8	4 3.6	4.05	0.715
3. Berminat/boleh berbincang tentang masalah peribadi saya.	57 51.8	46 41.8	7 6.3	3.51	0.775
4. Menjalinkan hubungan baik dengan semua kakitangan dan ahli persatuan.	96 87.3	11 10.0	3 2.7	4.12	0.763
5. Sentiasa menggalakkan konsep bekerjasama dalam organisasi.	98 89.1	11 10.0	1 0.9	4.17	0.675
6. Terlibat secara langsung dalam menentukan aktiviti-aktiviti yang dibenarkan untuk persatuan.	94 86.2	9 8.3	6 5.5	4.06	0.815
7. Sering menjadi pakar rujuk jika wujud permasalahan.	85 77.3	19 17.3	6 5.4	3.86	0.795

Nota: 1. Kategori “setuju” meliputi respon “sangat setuju” dan “setuju” manakala kategori “tidak setuju” meliputi respon “sangat tidak setuju dan tidak setuju.”

2. Angka di atas mewakili bilangan manakala angka di bawah mewakili peratusan.

Jadual 11 menunjukkan dapatan bagi pandangan ahli terhadap gaya komunikasi bersifat memberi perhatian oleh timbalan presiden persatuan masing-masing yang diukur melalui sembilan item. Skor min bagi gaya komunikasi bersifat memberi perhatian adalah antara 3.94 hingga 4.06. Secara keseluruhannya, berdasarkan julat skor min ini, didapati gaya komunikasi pemimpin NGO perfileman terbabit memberi kesan kepada responden. Pemimpin NGO

terbabit didapati prihatin dengan masalah dalam organisasi seperti item 4 yang menunjukkan 84.6% bersetuju (n = 93). Manakala 13.6% responden tidak pasti (n = 15) dan 1.8% tidak bersetuju (n = 2). Nilai purata mencatatkan tahap tertinggi iaitu 4.06. Item 7, “terlibat dalam menyusun program/aktiviti persatuan” pula mencatatkan nilai purata yang tinggi iaitu 3.95 dengan peratusan bersetuju adalah sebanyak 79.6% (n = 86). Manakala 14.8% tidak pasti

JADUAL 11. Taburan data pandangan ahli NGO perfileman terhadap gaya komunikasi timbalan presiden yang bersifat memberi perhatian

Item	Setuju	Tidak Pasti	Tidak Setuju	Nilai Purata	Sisihan Piawai
1. Memberi penerangan/ tunjuk ajar mengenai tugas/arahan yang diserahkan kepada saya.	94 85.2	15 13.8	1 0.9	4.01	0.585
2. Sering bertanya tentang tugas yang diberikan.	92 83.6	16 14.5	2 1.8	4.04	0.663
3. Prihatin dengan masalah tugas yang saya hadapi.	88 80	20 18.2	2 1.8	4	0.729
4. Prihatin dengan masalah dalaman organisasi.	93 84.6	15 13.6	2 1.8	4.06	0.745
5. Sentiasa mengambiltahu tentang tugas-tugas dan tanggungjawab ahli.	92 83.6	16 14.5	2 1.8	4	0.677
6. Sering menegur sekiranya berlaku kesilapan ketika bertugas.	89 80.9	19 17.3	2 1.8	3.95	0.682
7. Terlibat dalam penyusunan program/aktiviti persatuan.	86 79.6	16 14.8	6 5.6	3.95	0.836
8. Terlibat sama sehingga pulang lewat malam sekiranya ada majlis/aktiviti	89 81.6	15 13.8	5 4.6	3.94	0.736
9. Membimbing saya dalam melaksanakan tugas.	90 82.6	14 12.8	5 4.6	3.96	0.781

Nota: 1. Kategori “setuju” meliputi respon “sangat setuju” dan “setuju” manakala kategori “tidak setuju” meliputi respon “sangat tidak setuju dan tidak setuju.”

2. Angka di atas mewakili bilangan manakala angka di bawah mewakili peratusan.

(n = 16) dan 5.6% pula tidak bersetuju (n = 6). Item 8, “terlibat sama sehingga pulang lewat malam sekiranya ada majlis/aktiviti” pula mencatatkan nilai purata yang rendah iaitu 3.94 dengan 81.6% ahli bersetuju (n = 89) manakala 13.8% tidak pasti (n = 15) dan 4.6% tidak bersetuju (n = 5).

PERBINCANGAN

Beberapa dapatan kajian menunjukkan gaya komunikasi pemimpin iaitu terbuka dan memberi perhatian membawa kesan kepada ahli. Misalnya, berdasarkan temu bual bersama pemimpin NGO perfileman terbabit dapat disimpulkan majoriti mereka sangat memberi perhatian terhadap konflik atau isu yang boleh mencetuskan permasalahan. Selain itu, majoriti pemimpin turut memberi perhatian kepada perkembangan atau keperluan persatuan dan ahli masing-masing. Pemimpin NGO perfileman terbabit juga bersifat terbuka dalam berkomunikasi dengan ahli terutamanya dalam menyelesaikan konflik yang timbul. Pemerhatian yang dilakukan turut mendapati majoriti pemimpin terbabit memberi perhatian kepada isu-isu yang timbul misalnya pemimpin PPFM yang dilihat sedaya upaya membantu ahli terutamanya apabila membabitkan hal kebajikan dan keperluan mereka.

Analisis terhadap demografi ahli mendapati majoriti ahli NGO terdiri daripada Melayu. Pada dasarnya gaya komunikasi terbuka dilihat kurang sesuai dengan norma masyarakat Melayu. Hal ini seperti dinyatakan oleh Zulkifley (2000) yang mendapati penutur natif bahasa Melayu lebih cenderung menyampaikan maklumat secara berkias atau secara tidak langsung (*indirect meaning*). Namun arus pemodenan dan keterbukaan dalam berfikir menjadikan gaya komunikasi terbuka tidak mengganggu proses interaksi antara pemimpin dengan ahli.

Bagi faktor usia pula, majoriti ahli terdiri daripada golongan muda. Gaya komunikasi bersifat terbuka dan memberi perhatian didapati bersesuaian dengan golongan ini kerana golongan muda secara amnya memerlukan perhatian dan panduan dalam menjalankan tugas kerana tahap kematangan yang rendah dan kekurangan pengalaman. Hal ini juga dinyatakan oleh Wiio (dalam Goldhaber 1992) bahawa subordinat yang muda dan baru dalam perkhidmatan lebih cenderung menerima lebih banyak maklumat dan bimbingan untuk melaksanakan tugas. Dari segi kelayakan akademik pula, gaya komunikasi terbuka dilihat bersesuaian dengan ahli yang majoritinya terdiri daripada kumpulan lulusan diploma atau ijazah pertama. Berdasarkan perbincangan mengenai latar demografi ini, pemimpin perlu memahami sub-budaya dan latar demografi ahlinya kerana perbezaan ini membawa kepada penaksiran sesuatu maklumat yang berbeza.

Majoriti ahli NGO terbabit juga didapati bersetuju untuk menjalin kerjasama sesama ahli seperti dalam item 5 iaitu “sentiasa menggalakkan konsep bekerjasama dalam organisasi.” Secara keseluruhannya

ahli juga tidak mempunyai masalah untuk menjalin hubungan baik sesama ahli dan kakitangan persatuan. Persetujuan ini wujud hasil gaya komunikasi memberi perhatian pemimpin mereka. Selain itu, ahli juga bersedia untuk berbincang dengan pemimpin mengenai masalah peribadi mereka. Keinginan ini wujud hasil perhatian dan keterbukaan pemimpin mereka dalam berkomunikasi dengan ahli. Berdasarkan nilai skor min item-item yang diukur ini dapat disimpulkan bahawa ahli mempunyai pandangan positif terhadap gaya komunikasi memberi perhatian dan terbuka semasa berinteraksi. Berdasarkan pemerhatian di lapangan, majoriti ahli NGO perfileman terbabit sering bekerjasama dengan kakitangan persatuan. Walau bagaimanapun, terdapat juga ahli yang dilihat sukar untuk menjalin kerjasama atas alasan setiausaha kerja kurang komited dengan tugasnya. Namun dari sudut lain, pemimpin NGO perfileman berkaitan diperhatikan ada membuat teguran berkenaan hal ini.

Keterbukaan pemimpin dalam berkomunikasi menjadikan ahli juga dilihat tidak mempunyai masalah untuk bersama-sama dalam menyumbang idea tentang tugas atau aktiviti persatuan. Hal ini secara tidak langsung juga menggambarkan ahli-ahli mengakui dan bersetuju bahawa pemimpin mereka mengambil kira dan bersifat terbuka dalam menerima pandangan dan pendapat orang lain. Selain itu, majoriti ahli juga mengakui bahawa pemimpin mereka sangat memberi perhatian dalam penganjaran sesebuah aktiviti sehingga terlibat sama dalam penyusunan aktiviti persatuan. Penglibatan pemimpin mereka ini secara tidak langsung telah menjadikan ahli juga bersetuju untuk sentiasa bekerjasama dengan pemimpin mereka dalam penyusunan program persatuan mereka. Ahli juga bersetuju bahawa pemimpin mereka turut memberi perhatian dalam sesuatu aktiviti sehingga sanggup pulang lewat malam. Hal ini secara tidak langsung juga mendorong mereka untuk turut bersama-sama pemimpin mereka pulang lewat malam. Hal ini turut diperkukuhkan lagi dengan pemerhatian yang dilakukan dalam beberapa aktiviti anjuran NGO terbabit dan Perbadanan Kemajuan Filem Nasional Malaysia (FINAS). Hasil pemerhatian misalnya di Hari Terbuka FINAS 2010, mendapati majoriti ahli dan pemimpin NGO terbabit sentiasa berbincang dan bekerjasama dalam menjayakan aktiviti tersebut. Selain itu, majoriti pemimpin NGO terbabit juga didapati sering menegur dan membimbing ahli sepanjang aktiviti tersebut. Manakala semasa majlis makan malam PPFM pula didapati pemimpinnya pulang lewat malam disertai beberapa exco dan ahli PPFM. Pemimpin PPFM juga sering membimbing ahli dan memantau sepanjang majlis tersebut. Kehadiran ahli-ahli juga sangat menggalakkan dalam aktiviti terbabit.

Namun dari sudut lain pula, jika pemimpin NGO perfileman terbabit mempelbagaikan lagi gaya komunikasi misalnya menambah gaya meninggalkan kesan (*impression*) dan peramah, sedikit sebanyak akan mendorong ahli untuk lebih komited dan berdaya saing. Melalui gaya meninggalkan kesan, pandangan atau perasaan yang disampaikan pemimpin mampu

mempengaruhi emosi dan tindakan ahli. Pemimpin yang peramah pula mampu merapatkan hubungan antara pemimpin dengan ahli kerana pemimpin yang ramah lebih mudah memberi galakan, input dan maklum balas yang positif (Norton 1983).

IMPLIKASI KAJIAN TERHADAP PENGURUSAN NGO PERFILEMAN

Kelancaran pengurusan sesebuah organisasi sangat berkait rapat dengan aspek komunikasi. Hal ini kerana perjalanan sesebuah organisasi bergantung kepada maklumat yang diperoleh hasil komunikasi. Dengan sumber maklumat yang lengkap dan benar, segala perancangan dan pembuatan keputusan dapat berjalan lancar. Selain itu, dalam sesebuah organisasi proses komunikasi yang berkesan juga berupaya melahirkan keahlian yang kreatif dan bernas dalam mengeluarkan idea mahupun pendapat. Budaya komunikasi yang menggalakkan iaitu kepercayaan dan saling hormat-menghormati turut dapat memberi banyak maklumat kepada pemimpin dan orang bawahannya. Sebaliknya jika komunikasi seseorang pemimpin dipengaruhi unsur-unsur autoritarian dan dominan, fungsi komunikasi dan sumber maklumat akan terhad serta berbentuk lebih formal. Gaya komunikasi yang pelbagai dan bersesuaian dengan situasi serta persekitaran organisasi akan menggalakkan pertambahan maklumat dan kelancaran organisasi. Ini penting bagi memastikan fungsi pengurusan khususnya dalam konteks perancangan sesuatu agenda dapat dilaksanakan dengan cara yang terbaik sehingga mampu melaksanakan objektif penubuhan sesebuah organisasi termasuk NGO.

Dalam pencapaian matlamat organisasi, gaya komunikasi dilihat mampu mempengaruhi sikap dan memupuk kerjasama dalam kalangan subordinat (Jaafar 1988). Misalnya dalam kajian ini, pemimpin PFM sentiasa memastikan misi dan visi persatuannya diselitkan dalam setiap keluaran buletin PFM. Dalam pengumpulan maklumat pula, komunikasi dilihat memainkan peranan penting untuk memperbanyakkan maklumat dalam usaha menyusun strategi ke arah menggerakkan organisasi secara cekap dan tersusun. Komunikasi juga berperanan sebagai pemangkin motivasi subordinat. Dalam kajian ini, pendekatan ini digunakan oleh pemimpin PPFM yang telah menganjurkan majlis makan malam untuk menyampaikan sijil penghargaan kepada ahlinya. Gaya komunikasi yang merangsang dan mendorong orang bawahan dilihat mampu mempengaruhi prestasi mereka sekali gus mencetus semangat untuk bekerja dengan lebih tekun. Selain itu, semangat kekitaan juga dapat dipupuk dalam organisasi. Di samping itu, komunikasi juga merupakan alat penting dalam proses berinteraksi sesama ahli organisasi. Hal ini juga membabitkan pengurusan konflik organisasi. Dalam erti kata lain, permasalahan yang timbul juga mampu dirungkai dengan saling berkomunikasi iaitu melalui perbincangan atau musyawarah. Kata sepakat dan persetujuan akan mudah tercapai dengan komunikasi

yang berkesan. Misalnya dalam kajian ini, majoriti pemimpin NGO terbabit dilihat cenderung mengadakan perjumpaan tertutup, sesi dialog dan mesyuarat khas bagi menyelesaikan masalah.

Implikasi komunikasi ke atas pengurusan NGO juga sama kesannya seperti organisasi lain. Misalnya, permasalahan yang berlaku dalam NGO perfileman terutamanya membabitkan komitmen ahli dapat diselesaikan melalui perbincangan antara pemimpin dan ahli. Selain itu, pendekatan memberi perhatian dalam berkomunikasi pula dapat mempengaruhi ahli untuk lebih komited dalam persatuan. Pemimpin NGO yang bijak dalam mempelbagai dan menyesuaikan gaya komunikasi berpeluang mendapat lebih banyak maklumat dan maklumat yang betul. Dalam erti kata lain, gaya komunikasi yang berkaitan akan mengeratkan dan mengukuhkan interaksi antara ahli persatuan dan pemimpin. Selain itu, segala perancangan persatuan juga akan lancar sekiranya gaya komunikasi yang digunakan bersesuaian. Hal ini secara tidak langsung memudahkan perjalanan ke arah pencapaian objektif persatuan. Melalui gaya komunikasi yang bersesuaian dengan latar organisasi juga dapat membantu dalam urusan mengelola persatuan. Segala maklumat termasuk kemudahan yang diperlukan antara ahli dan pemimpin dapat disampaikan dengan mudah melalui gaya komunikasi yang berkaitan. Pengawalan ke atas perjalanan persatuan juga mudah melalui proses interaksi yang bersesuaian. Maklumat yang betul dan lengkap memudahkan pengawalan ke atas persatuan terutamanya membabitkan komitmen ahli. Dalam erti kata lain, pemimpin yang menggunakan gaya komunikasi yang betul akan mendapat lebih maklumat dan mudah membuat penilaian terhadap prestasi dan mengesan sebarang penyelewengan (Goldhaber 1992).

KESIMPULAN

Kesemua pemimpin NGO yang dikaji didapati berusaha untuk berkomunikasi dengan baik dengan ahlinya. Gaya komunikasi berbentuk terbuka dan memberi perhatian dalam kalangan pemimpin NGO perfileman terbabit secara langsung membantu dalam pencapaian objektif persatuan filem yang mereka terajui. Walau bagaimanapun, pendekatan dan penekanan dalam gaya berkomunikasi tersebut dengan ahli persatuan adalah berbeza mengikut individu. Majoriti ahli didapati menerima kedua-dua gaya komunikasi ini. Secara tidak langsung hal ini menunjukkan tujuan komunikasi antara pemimpin dengan ahli tercapai. Hal ini kerana pemimpin telah berjaya mengubah atau mempengaruhi sikap serta tingkahlaku ahli dalam melakukan sesuatu tugas. Amalan gaya komunikasi yang kurang sesuai dilihat berupaya mencetuskan permasalahan dalam organisasi termasuk persatuan seperti kurangnya kerjasama dan komitmen ahli. Selanjutnya penggunaan gaya komunikasi yang terbatas iaitu hanya menggunakan gaya komunikasi tertentu sahaja didapati kurang memberi kesan terhadap

komitmen ahli. Oleh yang demikian, penggunaan pelbagai gaya komunikasi yang bersesuaian dengan ciri serta sifat sesebuah organisasi dilihat mampu mempengaruhi ahli. Seharusnya pemimpin perlu mengaplikasikan pelbagai gaya komunikasi dalam memastikan kelancaran dan keharmonian organisasinya khususnya dalam NGO yang menjadikan 'semangat kesukarelaan tinggi' sebagai alat meningkatkan komitmen ahli terhadap organisasi.

RUJUKAN

- Ab. Samad Kechot. 1998. *Bentuk-bentuk komunikasi dan kesan ke atas organisasi: satu kajian ke atas Akademi Seni Kebangsaan, Kuala Lumpur*. Tesis Sarjana Sastera tidak terbit, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Abdullah Hassan & Ainon Mohd. 1997. *Komunikasi Untuk Pemimpin*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Bendix, G. 1956. *Work and Authority in Industry*. New York: Wiles.
- Chua Yan Piaw. 2006. *Kaedah Penyelidikan*. Kuala Lumpur: Mc Graw Hill.
- Goldhaber, G.M. 1992. *Komunikasi dalam Organisasi*. Terj. Omardin & Azahar Raswan. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Hersey, F. & Blanchard, K.H. 1974. *Management of Organization Behaviour*. Edisi Ke-2. New Delhi: Prentice Hall of India.
- Jaafar Muhamad. 1988. *Asas Pengurusan*. Edisi Ke-2. Shah Alam: Penerbitan Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Merriam, S. B. 1998. *Qualitative Research and Case Study*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mohd Khadri. 2003. Gaya komunikasi pengetua dan hubungannya dengan kepuasan bekerja pensyarah di maktab perguruan. Tesis Sarjana Pendidikan tidak terbit, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Myres, M.S. 1964. Who are your motivated workes? *Harved Business Review* 42: 73-88.
- Norton, R. 1983. *Communicator Style: Theory, Applications and Measures*. California: SAGE Publications, Inc.
- Omardin Ashaari. 1997. *Penubuhan Persatuan*. Kuala Lumpur: Utusan Malaysia Sdn. Bhd.
- Redding, W.C. 1972. *Communication within Organization: An Interpretative Review of Theory and Research*. New York: Industrial Communication Council.
- Saodah Wok, Narimah Ismail & Mohd Yusof Hussain. 2005. *Teori-teori Komunikasi*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Siti Hawa Ali. 1993. Isu, cabaran dan strategi NGO ke arah pengembelian usaha yang lebih berkesan dalam konteks masyarakat penyayang. Seminar Mengenai Peranan NGO's dalam Mewujudkan Masyarakat Penyayang: Satu Cabaran. Anjuran Kementerian Perpaduan Negara dan Pembangunan Masyarakat. Kuala Lumpur, 12 Ogos.
- Syd Abd Rahman Syd Zin & Mohamed Zin Nordin. 2004. Persepsi stail komunikasi kepimpinan mempengaruhi kepuasan pegawai sokongan dalam jabatan kerajaan. *Jurnal komunikasi* 20: 59-77.
- Zulkifley Hamid. 2000. *Bahasa: Konsep, Fungsi dan Penguasaannya oleh Penutur*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Ab. Samad bin Kechot
Pusat Pengajian Bahasa, Kesusasteraan dan Kebudayaan Melayu
Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor
Malaysia
Email: asksam_asksam@yahoo.com